

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Manajemen Strategis

Manajemen strategis adalah disiplin ilmu utama yang digunakan dalam proses perancangan bisnis yang diajukan dalam penelitian ini. Bisa dikatakan bahwa disiplin ilmu ini adalah poros dalam penelitian ini. Oleh sebab itu, tidak heran bahwa keseluruhan isi penelitian ini berkaitan dengan manajemen strategis. Maka dari itu, manajemen strategis ditempatkan diawal bab ini.

Jika dilihat dari sisi etimologi, kata ‘strategi’ berasal dari Bahasa Yunani “*stratēgos*” yang berarti ‘Jenderal’. Jika dirunut lebih lanjut, kata tersebut berakar dari kata ‘*stratos*’ yang berarti ‘pasukan’, serta ‘*agein*’ yang berarti ‘memimpin’.

Dengan ini jelas sekali bahwa nuansa kemiliteran sangat kental dalam mewarnai makna kata ‘strategi’. Strategi disini diartikan secara harafiah sebagai strategi dalam peperangan, yang didalamnya tentu menyinggung mengenai bagaimana memenangi peperangan itu, atau jika ditempatkan dalam konteks bisnis dapat diartikan sebagai cara memenangi kompetisi dalam suatu industri bisnis.

Maka dari itu, tidak mengherankan bahwa sebutan posisi struktural dalam organisasi bisnis seringkali beraroma militer, seperti jabatan CEO yang merupakan akronim dari *Chief Executive “Officer”*, dimana kata “*officer*” seperti yang kita tahu merupakan jabatan resmi dalam ranah ke-militeran.

Menurut beberapa penulis, ‘Manajemen Strategis’ (*Strategic Management*) dapat didefinisikan sebagai :

- “*Strategic management can be defined as the art and science of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve its objectives*” (David, 2003)
- “*We define strategic management as consisting of the analysis, decisions, and actions an organization undertakes in order to create and sustain competitive advantages*” (Dess et al., 2006)
- “*That set of managerial decisions and actions that determines the long-run performance of a corporation*” (Wheelen & Hunger, 2006)

Dari beberapa pendapat diatas didapatkan rumusan umum bahwa manajemen strategis memiliki peran sangat penting bagi keberlangsungan perusahaan, khususnya dalam jangka panjang. Secara khusus, manajemen strategis memerang peran yang sangat penting saat perusahaan tersebut baru lahir dan sedang merumuskan dirinya sendiri (Zimmerer, 1998).

## **B. Blue Ocean Strategy**

Tanpa ada intensi untuk berpersepsi negatif, bisa dikatakan bahwa kebanyakan literatur-literatur manajemen strategis yang beredar dan dipelajari di bangku kuliah bergerak di sisi yang konvensional. Salah satu ciri mendasar dalam perumusan strategi konvensional tersebut misalnya sangat nampak pada keharusan untuk memilih opsi strategi kompetitif generik yang akan digunakan,

yakni antara *cost leadership* atau (*or*) diferensiasi, mengacu pada apa yang dirumuskan oleh Porter (1998) sejak sekitar tahun 1980-an.

Secara singkatnya, strategi *cost leadership* menekankan penekanan biaya untuk menghasilkan produk yang berharga rendah. Sedangkan strategi diferensiasi menekankan suatu fitur spesial dari produknya sehingga memiliki nilai lebih di mata konsumen. Dari persilangan strategi tersebut muncul strategi fokus yang memilih untuk berkonsentrasi di segmen pasar yang sempit/spesifik.

Berbeda dengan konsep konvensional diatas, Kim dan Mauborgne (2005) memperkenalkan konsep '*Blue Ocean Strategy*' yang merupakan rumusan strategi yang berusaha mendobrak asumsi-asumsi dari formulasi strategi konvensional. Terminologi '*Blue Ocean Strategy*', atau diterjemahkan sebagai 'strategi samudra biru' memiliki maksud untuk menjelaskan strategi yang bertujuan untuk menciptakan ruang pasar tanpa pesaing sekaligus menjadikan kompetisi menjadi tidak relevan.

Samudra biru merupakan suatu kondisi berlawanan dari samudra merah. Samudra merah merupakan industri yang sudah mapan saat ini, dengan ruang pasar yang sudah dikenal. Dalam samudra merah, batasan dalam industri telah didefinisikan dan diterima, serta aturan persaingan sudah diketahui. Dalam hal ini, perusahaan berusaha saling mengalahkan kompetitor untuk berebut pangsa pasar.

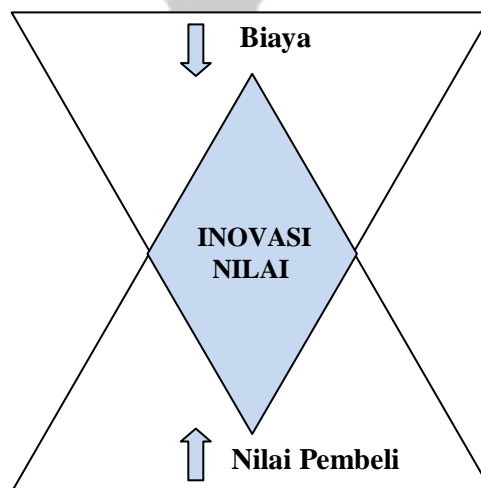
Berlawanan dengan itu, samudra biru ditandai oleh ruang pasar yang belum terjelajahi, penciptaan permintaan, dan peluang pertumbuhan yang menguntungkan. Samudra biru bisa diciptakan dari sesuatu yang benar-benar baru, ataupun bisa diciptakan dari kondisi samudra merah dengan melakukan

beberapa langkah (diantaranya merekonstruksi batasan industri yang sudah ada). Pada akhirnya, dengan langkah-langkah tersebut maka kompetisi menjadi tidak relevan karena aturan permainannya telah diperbaharui.

Pada dasarnya, strategi samudra biru ini mengakui bahwa berkompetisi di samudra merah tetaplah menjadi hal yang penting. Samudra merah akan selalu ada dan menjadi fakta dalam dunia bisnis. Akan tetapi, peneliti strategi samudra biru ini menekankan bahwa untuk meraih laba dan pertumbuhan baru maka perusahaan perlu menciptakan samudra biru.

Dalam strategi kompetitifnya, alih-alih memilih strategi kompetitif generik Porter (1998) antara *cost leadership* atau (*or*) fokus, strategi samudra biru memilih untuk menggabungkan keduanya, yakni memilih strategi *cost leadership* dan (*and*) fokus. Hal ini disebut dalam terminologi strategi samudra biru sebagai strategi yang bertumpu pada 1 hal, yaitu inovasi nilai.

Inovasi nilai yang dirumuskan dalam strategi samudra biru terdiri atas 2 elemen utama, yakni nilai yang ditawarkan pada pembeli dan struktur biaya. Konsep ini akan menjadi lebih mudah jika digambarkan seperti ini:



Gambar 1. Inovasi Nilai  
Batu Pijak *Blue Ocean Strategy* oleh Kim dan Mauborgne (2006)

Perlu selalu diingat, bahwa inovasi nilai disini bukanlah sekedar inovasi. Inovasi nilai memberi penekanan yang seimbang pada inovasi dan nilai. Inovasi tanpa nilai cenderung menciptakan produk yang futuristik, yang belum tentu sudah siap untuk diterima oleh pasar. Nilai tanpa inovasi cenderung untuk melakukan penciptaan nilai dalam skala besar di pasar, akan tetapi tidak cukup kuat untuk membuat perusahaan menonjol di pasar.

Sebagaimana ditunjukkan gambar diatas, strategi samudra biru menekankan pada penekanan biaya sekaligus peningkatan nilai bagi pembeli. Dengan itu, maka lompatan nilai dapat diraih, bukan hanya bagi konsumen, tapi juga bagi perusahaan. Karena nilai pembeli berasal dari utilitas (manfaat) yang ditawarkan perusahaan pada pembeli (Kotler & Armstrong, 2008; Tjiptono, 2006), dan karena nilai bagi perusahaan terutama ditentukan dari faktor biaya dan struktur biaya, maka inovasi nilai tercapai hanya jika keseluruhan sistem kegiatan utilitas, harga, dan biaya terpadu dengan tepat.

Untuk merumuskan strategi samudra biru tersebut, terdapat empat prinsip proses perumusan (formulasi) strategi samudra biru ditambah dua prinsip eksekusi/pelaksanaan strategi samudra biru. Adapun empat prinsip pemandu yang digunakan untuk memformulasikan strategi samudra biru adalah sebagai berikut:

1. Merekonstruksi batasan-batasan pasar
2. Fokus pada gambaran besar, bukan angka
3. Menjangkau melampaui permintaan yang ada
4. Melakukan rangkaian strategis yang tepat

Setelah perumusan tersebut selesai, maka dilanjutkan dengan kedua prinsip eksekusi samudra biru, yakni mengatasi hambatan-hambatan utama dalam organisasi dan mengintegrasikan strategi ke dalam eksekusi.

### **B.1. Perumusan, Kerangka Kerja dan Alat Analisis**

Kerangka kerja dan alat analisis untuk merumuskan strategi samudra biru telah dikembangkan oleh Kim dan Mauborgne (2005) agar sama sistematisnya dan sama praktisnya dengan alat analisis pada samudra merah yang mengacu pada analisis industri dengan model *five forces* yang dikembangkan oleh Porter (1979).

Sebagai kerangka kerja dan alat analisisnya, strategi samudra biru menggunakan perangkat ‘kanvas strategi’ dan ‘kerangka kerja empat langkah’.

Kanvas strategi adalah kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun strategi samudra biru yang baik. Alat analisis pertama ini berguna untuk memetakan situasi industri pada saat ini, sekaligus nantinya menggambarkan posisi strategi samudra biru yang telah dirumuskan pada akhirnya. Hal ini dilakukan secara visual.

Alat analisis kedua dari strategi samudra biru adalah ‘kerangka kerja empat langkah’ (*four actions framework*), yang terdiri dari pertanyaan-pertanyaan kunci:

- Faktor apa saja yang harus *dihapuskan* dari faktor-faktor yang telah diterima begitu saja oleh industri?
- Faktor apa saja yang harus *dikurangi hingga di bawah* standar industri?
- Faktor apa saja yang harus *ditingkatkan hingga diatas* standar industri?

- Faktor apa saja yang belum pernah ditawarkan industri sehingga harus *diciptakan*?

Alat analisis ketiga adalah alat analisis pelengkap dari ‘kerangka kerja empat langkah’, yakni ‘Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan’. Skema ini mendorong perusahaan untuk tidak hanya berhenti pada pertanyaan dalam kerangka kerja empat langkah juga, akan tetapi melakukan tindakan untuk menciptakan kurva nilai baru, yang pada akhirnya akan dituangkan dalam kanvas strategi.

### **C. Kewirausahaan**

Penelitian ini berporos pada manajemen strategis, dan berorientasi pada penciptaan suatu konsep bisnis, yang notabene sangat dekat kaitannya dengan kegiatan kewirausahaan. Banyak definisi yang dapat dipakai untuk kata ‘kewirausahaan’/*entrepreneurship* maupun seorang ‘wirausahawan’ (*entrepreneur*). Menurut Zimmerer dan Scarborough (1998), seorang wirausahawan adalah seseorang yang menciptakan perusahaan baru dengan mengambil resiko dan ketidakpastian demi mencapai keuntungan dan pertumbuhan dengan cara mengidentifikasi peluang dan menggabungkan sumber daya yang diperlukan untuk mendirikaninya.

Penelitian dalam bidang kewirausahaan dapat dimengerti sebagai :

*“we define the field of entrepreneurshship as the scholarly examination of how, by whom, and with what effects opportunities to create future goods and services are*

*discovered, evaluated, and exploited*” (Venkataraman dalam Shane & Venkataraman, 2000)

Melihat definisi tersebut, maka jelas sekali bahwa kewirausahaan berpusat pada suatu ‘peluang kewirausahaan’ atau ‘*entrepreneurial opportunities*’. Pada dasarnya, proses kewirausahaan terjadi karena adanya pemanfaatan dari peluang tersebut (Heinonen & Poikkijoki, 2006). Peluang kewirausahaan sendiri dapat didefinisikan sebagai:

*“entrepreneurial opportunities are those situations in which new goods, services, raw materials, and organizing methods can be introduced and sold at greater than their cost of production”* (Casson dalam Shane & Venkataraman, 2000)

Sebagai tambahan, sesuatu yang dinamakan kewirausahaan/ ‘*entrepreneurship*’ tidak harus melibatkan terjadinya proses pembentukan perusahaan baru. Proses kewirausahaan dimungkinkan terjadi pada suatu organisasi yang telah eksis, dan proses itu dikenal dengan konsep ‘*intrapreneurship*’ (Shane & Venkataraman, 2000).

### **C.1. Kewirausahaan dan Manajemen Strategis**

Mengenai hubungan antara manajemen strategis dengan kewirausahaan, ada banyak peneliti yang memiliki argumen sedikit berbeda namun memiliki relevansi yang sama terhadap penelitian ini. Peneliti seperti Shane dan Venkataraman (2000;2001) memang berpendapat dan mempertahankan



pendapatnya tersebut bahwa kewirausahaan adalah bidang tersendiri yang terpisah, dan bukan bagian dari manajemen strategis.

Sebagai respon dari tulisan diatas, Zahra dan Dess (2001) berargumen bahwa kewirausahaan merupakan bagian dari manajemen strategis. Menurut mereka, manajemen strategis pun melakukan suatu eksploitasi terhadap '*profitable opportunity*' selayaknya yang dilakukan kewirausahaan. Menurut mereka, manajemen strategis pun menganalisis lingkungan internal dan eksternal dengan alat-alat seperti analisis SWOT dan analisis *five-forces* yang dikembangkan oleh Porter (1979). Hal ini juga ditegaskan dari pengertian studi manajemen strategis menurut Wheelen dan Hunger (2006), dimana studi manajemen strategis memberikan penekanan pada evaluasi dan memonitori suatu '*external opportunities*'.

Pandangan-pandangan diatas tidak dimaksudkan untuk memperkeruh hubungan antara kewirausahaan dengan manajemen strategis. Akan tetapi peneliti bermaksud untuk menunjukkan, bahwa pendapat-pendapat mereka memiliki relevansi yang sama terhadap penelitian ini, yakni bahwa manajemen strategis memiliki kaitan yang erat dengan kewirausahaan. Keeratan tersebut dapat digambarkan secara metafora seperti yang digambarkan Wheelen dan Hunger (2006), yang menyebutkan bahwa seorang wirausahawan adalah '*the ultimate strategist*'.

Kesimpulan dari sub-bahasan ini adalah bahwa kewirausahaan memiliki kaitan yang sangat erat dengan manajemen strategis. Shane dan Venkataraman (2001) pun meyakini bahwa peneliti kewirausahaan perlu untuk mempelajari teori

dan metodologi dari manajemen strategis. Dan tidak perlu diragukan lagi bahwa Zahra dan Dess (2001) mengkonfirmasi hubungan yang erat diantara manajemen strategis dengan kewirausahaan. Hubungan yang erat ini juga didukung oleh penulis di bidang kewirausahaan seperti Zimmerer dan Scarborough (1998) yang menyebutkan bahwa manajemen strategis sebagai suatu proses pengembangan rencana untuk memandu perusahaan mencapai tujuannya.

#### **D. Pemasaran Jasa**

Pemasaran memiliki kaitan dengan strategi bisnis yang diusung oleh perusahaan (Slater & Olson, 2001). Secara garis besar, pemasaran suatu bisnis dapat dibagi menjadi dua, yakni pemasaran barang (*tradisional*)/*goods* atau pemasaran jasa/*services*. Penelitian ini akan menggunakan teori mengenai pemasaran di bidang jasa, sesuai dengan hakekat dari ide bisnis yang diajukan.

Industri dan perusahaan jasa dapat dimengerti sebagai industri/perusahaan yang *core product*-nya adalah jasa. Walaupun kebanyakan industri merupakan kombinasi dari barang (*good*) dan jasa (*service*), akan tetapi suatu industri tetap bisa diklasifikasi bagian mana yang lebih dominan sebagai *core*-nya.

Menurut Parasuraman et al. (dalam Zeithaml et al., 2006), jasa memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan dengan produk. Karakteristik khas dari jasa adalah :

##### **1. *Intangibility***

Karakteristik dasar yang membedakan jasa dari barang adalah *intangibility* (tidak berbentuk fisik). Karena jasa lebih merupakan kinerja/performa/tindakan

daripada objek, maka mereka tidak dapat dilihat, dirasakan, ataupun disentuh dengan cara yang sama kita merasakannya dari barang.

Implikasinya bagi pemasaran adalah jasa tidak bisa disimpan, sehingga mempersulit pengelolaan khususnya jika ada fluktuasi permintaan. Selain itu, jasa juga sulit dipatenkan, sehingga konsep jasa yang kita tawarkan dengan model dapat ditiru oleh kompetitor. Dalam kaitannya dengan inovasi, karakteristik seperti ini juga membuat penyedia jasa sulit mendiferensiasikan penawarannya dan sukar melakukan inovasi (Tjiptono, 2006). Dan terakhir, jasa tidak dapat dipajang atau dikomunikasikan pada pelanggan semudah mengkomunikasikan barang.

## 2. *Heterogeneity*

Dikarenakan jasa adalah suatu performa, dan seringkali dikerjakan oleh manusia, maka tidak ada 2 jasa yang persis sama sekali (homogen). Jasa memiliki kecenderungan untuk menghasilkan *non-standardized output* (Tjiptono, 2006). Heterogenitas muncul karena performa dari sumber daya manusia yang *deliver* jasa tidak sama dari hari ke hari. Begitu juga dengan pelanggan, tidak ada 2 pelanggan yang sama sekali sama, mereka memiliki permintaan (*demand*) yang unik tiap individunya.

## 3. *Simultaneous production and consumption*

Ketika kebanyakan barang diproduksi terlebih dahulu, baru dijual dan dikonsumsi, jasa tidak mengikuti pola itu. Kebanyakan jasa dijual terlebih dahulu, lalu diproduksi dan dikonsumsi secara simultan. Situasi seperti ini seringkali

mengharuskan kehadiran dari konsumen, dan kondisi yang simultan juga berarti seringkali konsumen berinteraksi dengan konsumen lainnya dimana hal ini berdampak pada pengalaman konsumen satu sama lain. Penulis seperti Tjiptono (2006) menjelaskan hal ini sebagai karakter inseparabilitas (*inseparability*) jasa. Dan hal ini salah satunya menyebabkan konsumen jasa menjadi *co-producers* jasa.

#### 4. *Perishability*

*Perishability* dapat dimengerti sebagai fakta bahwa jasa tidak dapat disimpan, dijual kembali, atau dikembalikan pada penyedia jasa. Perbedaan yang sangat mencolok dengan barang dimana barang dapat disimpan dan dijual dikemudian hari, atau bahkan dikembalikan ketika konsumen merasa kurang senang.

Hampir mirip dengan pendapat diatas, Lovelock & Wirtz (2001) mengemukakan perbedaan mendasar jasa dengan barang adalah sebagai berikut:

- Pelanggan tidak dapat mendapatkan kepemilikan (*ownership*) dari jasa, atau *lack of ownership* (Tjiptono, 2006)
- Produk jasa bersifat jangka-pendek/berlangsung sebentar (*ephemeral*), dan tidak dapat disimpan
- Elemen tidak berwujud (*intangible*) mendominasi penciptaan nilai
- Pelanggan bisa terlibat dalam proses produksi
- Orang lain mungkin membentuk sebagian dari produk
- Lebih besar variabilitasnya dalam *input* dan *output* operasional

- Banyak jasa yang sulit dievaluasi oleh pelanggannya
- Faktor waktu memiliki tingkat kepentingan yang tinggi
- Saluran distribusi memiliki bentuk yang berbeda

#### **D.1. Bauran Pemasaran Jasa**

Berbicara mengenai pemasaran tentu tidak dapat lepas dari topik bauran pemasaran jasa (*marketing mix*). Bauran pemasaran jasa memiliki konfigurasi tambahan dibanding *marketing mix* tradisional yang berorientasi pada barang (*goods*). Menurut Zeithaml et al. (2006) dan Lovelock dan Wirtz (2001), bauran pemasaran jasa (*service marketing mix*) adalah sebagai berikut:

##### **1. *Product***

Produk (*product*) adalah kombinasi barang-jasa yang ditawarkan perusahaan kepada target pasar (Kotler, 2008). Pada dasarnya, fungsi produk adalah untuk memenuhi kebutuhan atau memberikan nilai pada pelanggan lewat barang/jasa yang ditawarkan. Keputusan bauran produk dalam jasa bisa sangat berbeda dengan barang. Aspek pengembangan jasa baru juga memiliki keunikan khusus dibanding barang, yakni sukar diproteksi dengan paten (Tjiptono, 2006).

##### **2. *Place and Time***

Persoalan tempat dan waktu dalam bauran pemasaran jasa berkaitan erat dengan metode dan saluran distribusi yang digunakan. Pengiriman bisa melibatkan distribusi fisik ataupun elektronis, tergantung pada tipe jasa yang

disediakan. Lalu, perusahaan pun bisa men-*deliver* jasa secara langsung pada pelanggan, atau lewat *intermediary* layaknya pemasaran pada barang (*goods*).

Tempat (*place*) dapat diartikan sebagai kemudahan akses bagi pelanggan potensial untuk mendapatkan jasa (Palmer, 2001). Dalam penelitian ini, tentu yang dimaksud adalah lokasi fisik dari jasa yang ditawarkan.

### 3. *Promotion*

Aspek ini kental dengan aspek komunikasi. Tidak ada program pemasaran yang dapat sukses tanpa komunikasi yang baik. Komunikasi dalam pemasaran memiliki 3 fungsi mendasar: memberikan informasi dan saran, mem-persuasi pelanggan terhadap suatu produk, dan meyakinkan mereka untuk mengambil tindakan pada saat yang telah ditentukan.

Promosi adalah aspek yang penting untuk meningkatkan *tangibility* dari suatu bisnis jasa (Palmer, 2001). Secara mendasar, aspek promosi dalam suatu bauran pemasaran dapat dibagi menjadi 2 bagian dominan, yakni iklan (*advertising*) atau *personal selling* (Slater & Olson, 2001). Periklanan (*advertising*) lebih ditujukan pada pasar yang lebih luas, serta menciptakan suatu *brand awareness*. Sedangkan *personal selling* lebih ditujukan pada segmen tertentu dan pasar itu membutuhkan informasi yang lebih mendalam (*in-depth*).

### 4. *Price*

Komponen ini menentukan pengeluaran yang harus dibayar pelanggan untuk mendapatkan manfaat dari jasa yang ditawarkan. Tidak seperti barang (*goods*), pemasaran pada jasa tidak sekedar menetapkan *margin* dan harga jual pada tiap-tiap *intermediary* saja. Akan tetapi, pemasar harus sadar (jika

memungkinkan) untuk meminimalkan pengeluaran lain yang harus dibayar pelanggan dalam memperoleh manfaat jasa, seperti waktu, hal-hal berbau mental/psikologis, biaya (moneter) lainnya yang dapat timbul, dll.

Pada dasarnya, aspek ini mirip sekali dengan aspek yang ada di sektor barang. Akan tetapi karakter *intangibility* dari jasa membuat faktor ini memiliki signifikansi yang tinggi sebagai indikator kualitas suatu jasa (Tjiptono, 2006).

#### 5. *People*

Manusia (*people*) dalam bauran pemasaran jasa adalah seluruh manusia yang memegang peranan dalam penyediaan suatu jasa, dimana hal itu mempengaruhi persepsi dari pembeli. Contoh nyatanya adalah personel dari perusahaan, pelanggan, dan pelanggan lain dalam lingkungan jasa. Aspek ini seringkali disebut sebagai elemen vital dari bauran pemasaran jasa (Palmer, 2001). Banyak bisnis jasa bertumpu pada interaksi langsung antara pelanggan dengan sumber daya manusia (keduanya adalah bagian dari '*people*').

Interaksi ini sangat berpotensi dalam mempengaruhi persepsi pelanggan terhadap kualitas jasa. Kualitas jasa sendiri seringkali bergantung dari interaksi antara pelanggan dengan staf *front-line*.

#### 6. *Physical Evidence / Physical Environment*

Adalah lingkungan dimana jasa di-*deliver* dan dimana perusahaan dengan pelanggan berinteraksi. *Physical evidence* juga dapat dimengerti sebagai komponen fisik (*tangible*) yang memfasilitasi performa atau komunikasi dari suatu jasa. Bisnis yang bergerak di bidang jasa harus memperhatikan aspek ini karena berkaitan erat dengan impresi/persepsi pelanggan.

## 7. *Process*

Adalah prosedur aktual, mekanisme, dan serangkaian aktivitas dimana jasa di-deliver. Atau bisa dikatakan sebagai suatu proses *delivery* jasa dan sistem operasi. Proses yang didesain dengan buruk dapat berujung pada *service delivery* yang birokratis dan tidak efektif, dan menghasilkan ketidakpuasan pada pelanggan. Selaras dengan itu, proses yang buruk dapat menciptakan produktivitas yang rendah dan *service failure*.

### **D.2. Partisipan Proses Pembelian dalam Pemasaran**

Selain hal diatas, penelitian ini juga membutuhkan suatu kajian teoritis dalam menentukan siapa saja yang berperan sebagai *stakeholder* dari konsep bisnis yang diajukan, khususnya dari sisi pasar (dari sisi proses pembelian). Dalam Kotler dan Armstrong (2008), didapatkan bahwa ada beberapa peran yang dapat diidentifikasi dalam suatu proses pembelian suatu produk (barang/jasa), atau biasa disebut '*participant in the business buying process*'. Para partisipan itu adalah:

- a. *Users* : mereka yang sebenarnya menggunakan produk/jasa yang dibeli
- b. *Influencers* : pihak yang mempengaruhi keputusan pembelian, dimana mereka seringkali memberikan informasi dalam mengevaluasi alternatif yang ada.
- c. *Buyers* : pihak yang sebenarnya melakukan transaksi (*actual purchase*).



- d. *Deciders* : mereka yang memiliki kekuatan formal/informal untuk memilih atau menyetujui pembelian. Dalam prakteknya, seringkali *buyers* merangkap sekaligus *deciders*.
- e. *Gatekeepers* : pihak yang mengontrol informasi pada pihak lainnya.

#### **E. Studi/Analisis Kelayakan**

Suatu usaha dapat dilihat sebagai suatu ‘proyek’ bisnis, begitu juga dengan konsep bisnis yang diajukan dalam penelitian ini. Apalagi jika mengingat produk yang ditawarkan dalam penelitian ini adalah suatu ‘event’ yang notabene memiliki proses pengelolaan yang mirip dengan pengelolaan proyek (Morris dalam Shone & Parry, 2004). Adapun definisi dari proyek (dalam konteks studi kelayakan usaha) adalah pendirian suatu perusahaan baru, atau pengenalan sesuatu yang baru kedalam bauran produk (*product mix*) yang sudah ada (Clifton & Fyffe, 1977).

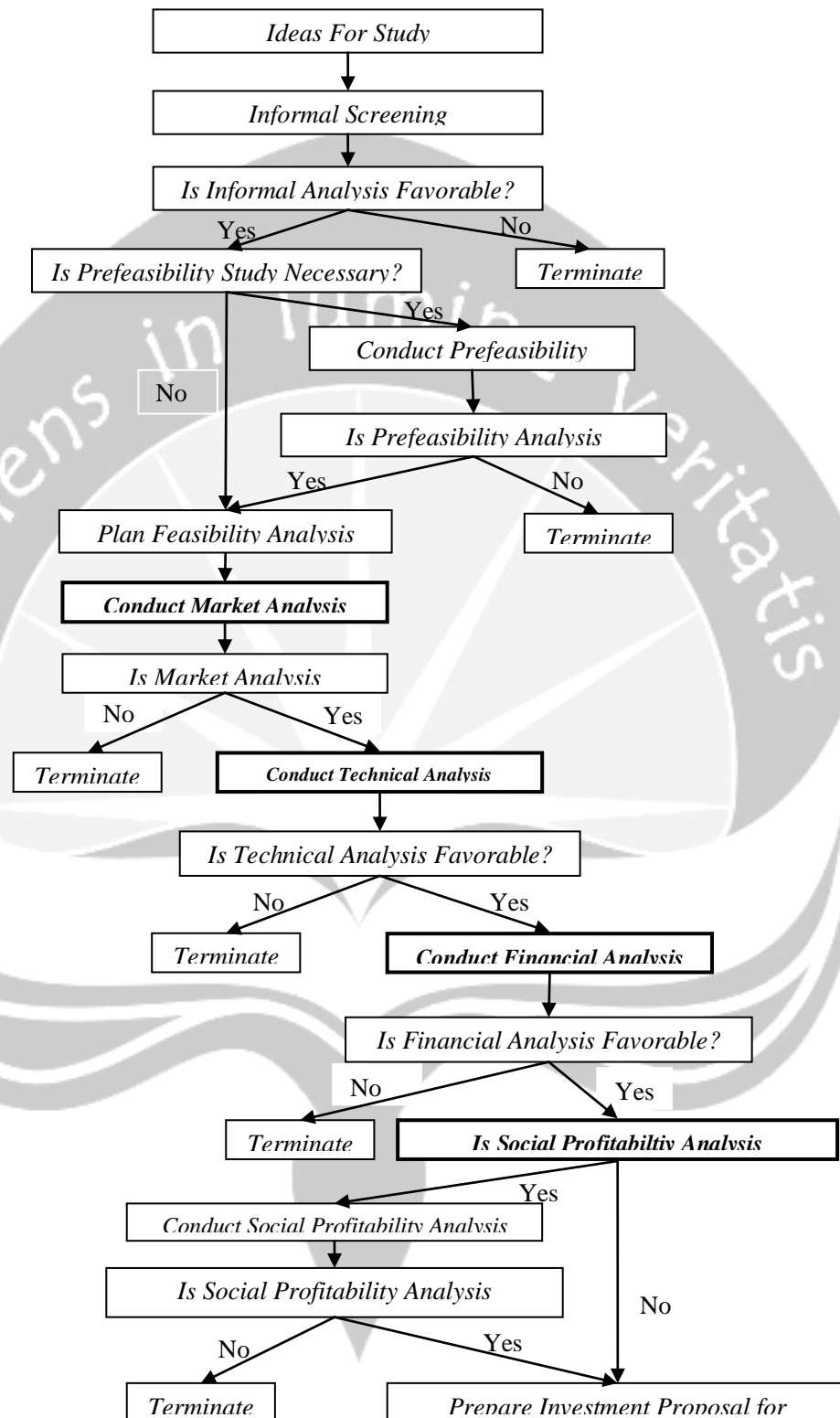
Analisis kelayakan (*feasibility analysis*) adalah suatu proses untuk menentukan bahwa suatu ide bisnis tersebut dapat hidup dan dijalankan/*viable* (Barringer & Ireland, 2008). Dengan kata lain, analisis kelayakan akan menentukan apakah ide yang dikembangkan wirausahawan tersebut memiliki fondasi yang kuat untuk mencapai suatu kesuksesan bisnis (Zimmerer et al., 2008).

Untuk menentukan kata ‘layak’ tersebut, tentunya ada beberapa variabel/indikator yang digunakan sebagai alat penilainya. Menurut Clifton & Fyffe (1977), suatu proyek dapat dikatakan layak (*feasible*) jika:

- a. Jika pasar (*market*) memang ada, atau dapat dikembangkan (aspek pasar)
- b. Teknologi yang dibutuhkan ada, atau dapat dikembangkan (aspek teknis)
- c. Pengembalian finansial (*financial return*) dan resiko-nya dapat memuaskan mereka yang menginvestasikan dananya dalam proyek tersebut (aspek finansial)

Barringer & Ireland (2008) merumuskan bahwa aspek-aspek kelayakan dari suatu usaha harus dinilai secara individu dan kolektif untuk dapat disimpulkan bahwa suatu konsep bisnis bisa dikatakan sebagai bisnis yang 'layak'.





**Gambar 2. Model Studi Kelayakan**

*The Stages of Preparation and Implementation of Industrial Projects. Industrialization and Productivity. Bulletin No.19. New York. (dalam Clifton & Fyffe, 1977)*

### **E.1. Studi Kelayakan dan Manajemen Strategis**

Bidang studi kelayakan memiliki hubungan dengan manajemen strategis. Pada dasarnya, pengarang seperti Gray dan Larson (2003) dalam buku '*Project Management: The Managerial Process*' telah memberikan penjelasan bahwa setelah melewati serangkaian proses dalam memformulasikan suatu strategi, manajemen strategis akan melanjutkannya ke dalam proses implementasi yang dituangkan dalam suatu 'proyek'.

Selain itu, proyek adalah cikal bakal dari *business plan*. Suatu ide bisnis itu (yang dirangkum dalam bentuk proyek) akan dianalisis kelayakannya, lalu jika hasilnya positif maka akan dikembangkan menjadi suatu *business plan*.

*Business plan* merupakan kelanjutan (*extension*) dari proses analisis kelayakan (Wyckham & Wedley, 1990; Barringer & Ireland; Zimmerer et al., 2008). Keduanya menggunakan basis informasi yang sama, tetapi dengan tujuan yang berbeda (Wyckham & Wedley, 1990), dimana *business plan* lebih bersifat operasional ketimbang analisis kelayakan yang menekankan pada proses pengujian kelayakan konsep bisnis.

### **F. Business Plan**

Seperti telah dituliskan diatas, studi kelayakan yang hasilnya positif akan diteruskan ke dalam bentuk rancangan bisnis atau biasa disebut dengan *business plan*. *Business plan* adalah suatu alat yang esensial bagi seorang wirausaha. Rencana bisnis (*business plan*) adalah ringkasan tertulis mengenai usulan pendirian perusahaan oleh wirausahawan yang berisi rincian kegiatan operasi dan

rencana keuangan, peluang dan strategi pemasaran serta keterampilan dan kemampuan manajer (Zimmerer & Scarborough, 1998). Tujuan dasar *business plan* adalah untuk mendefinisikan bisnis dan menjelaskan sedetil yang diperlukan mengenai bagaimana bisnis tersebut akan beroperasi di pasar (Hormozi et al., 2002).

Untuk kebanyakan usaha baru, *business plan* merupakan sebuah dokumen yang memiliki 2 tujuan, yakni digunakan pihak internal dan pihak eksternal (Hormozi et al., 2002; Barringer & Ireland, 2008). Pihak internal akan menggunakannya sebagai suatu peta (*road-map*) menuju kesuksesan bisnis. Sedangkan fungsi selanjutnya adalah ‘mengundang’ pihak eksternal (investor) untuk bergabung dengan bisnis tersebut.

Dari pengertian diatas, dapat dimengerti bahwa *business plan* dapat digambarkan sebagai suatu bentuk penjabaran bisnis secara tertulis seperti dokumen/proposal. Banyaknya lembar dalam *business plan* berkisar antara 25-35 halaman (Barringer & Ireland, 2008), walaupun tidak menutup kemungkinan jauh lebih banyak ataupun sedikit dari itu. Banyak format yang beredar mengenai penulisan *business plan*, akan tetapi pada dasarnya format tersebut hanya berbeda pada terminologi kata, sedangkan makna yang dimaksudkan relatif sepadan antar format (Hormozi et al., 2002).

### **F.1. *Business Plan* yang baik**

Mengingat fungsi beserta kondisinya sebagai suatu media tertulis, maka dibutuhkan suatu penulisan yang baik agar *business plan* terlihat sistematis sekaligus atraktif. Pada dasarnya *business plan* yang baik memiliki jumlah halaman yang cukup untuk menjelaskan konsep bisnis, akan tetapi tidak terlalu tebal agar tidak memusingkan dan menyulitkan pembaca (Hormozi et al., 2002).

Menurut Sahlman (1997), seorang penulis artikel '*How to Write a Great Business Plan*' yang dimuat oleh *Harvard Business Review*, suatu *business plan* yang baik membahas unsur-unsur sebagai berikut:

a. Sumber daya manusia (*the people*)

Merupakan pihak-pihak yang memulai dan menjalankan bisnis tersebut, termasuk juga pihak eksternal yang memiliki peran kunci atau menyediakan sumber daya kunci. Dalam prakteknya, pihak '*People*' ini diharapkan memiliki kemampuan dan pengalaman yang relevan secara langsung terhadap peluang (*opportunity*) yang dikejar.

Selain itu, résumé dari para wirausahawan merupakan hal penting disini. Bukan karena sumber daya manusia adalah bagian terpenting dalam bisnis, tetapi dikarenakan tanpa tim yang tepat maka bagian/aspek lain tidak akan memiliki pengaruh dalam bisnis.

b. Peluang (*the opportunity*)

Merupakan suatu profil dari bisnis itu sendiri, mengenai apa yang dijual dan kepada siapa. Juga menyangkut mengenai apakah bisnis bisa berkembang dan

seberapa cepat perkembangan itu terjadi. Pada dasarnya, peluang adalah mengenai ke-atraktif-an dan ke-*sustainable*-an model bisnis.

Setiap peluang memiliki sisi yang menjanjikan sekaligus kelemahan/resiko (*vulnerabilities*). *Business plan* yang baik tidak melupakan sisi yang terakhir ini. Mereka dengan terbuka membahas mengenai *vulnerability* tersebut sekaligus cara meresponnya. Dengan ini, tim manajemen membuktikan dirinya bahwa mereka mengetahui baik/buruk-nya dari peluang yang mereka eksploitasi.

c. Konteks (*the context*)

Peluang berada dalam suatu konteks (*context*). Pembahasan mengenai konteks adalah gambaran besar mengenai lingkungan tempat bisnis berada, yang secara praktis dapat dilihat sebagai lingkungan makroekonomi dan peraturan/regulasi. Lingkungan ini adalah lingkungan yang memiliki pengaruh tidak terhindarkan untuk memiliki pengaruh terhadap bisnis, sekaligus sulit untuk dikendalikan.

Dalam beberapa kasus, perubahan dalam beberapa faktor kontekstual menciptakan suatu peluang. Pergeseran suatu konteks dapat menyebabkan suatu bisnis yang tadinya tidak atraktif menjadi bisnis yang atraktif, *vice versa*.

d. Resiko dan penghargaan (*risk and reward*)

Merupakan penilaian dari segala sesuatu yang mungkin berjalan dengan benar maupun tidak, sekaligus respon yang akan dilakukan wirausahawan untuk mengantisipasinya. Kebanyakan *business plan* hanya membahas mengenai *reward*/pendapatan yang akan diraih. Lebih dari itu, *business plan* harus

menyebutkan risiko yang dihadapinya-dalam *people*, *opportunity*, dan konteks. Selain itu, *business plan* pun harus menyampaikan bagaimana proses bisnis jika akan berakhir di kemudian hari. *Business plan* harus menjadi suatu ‘peta’ yang menggambarkan awal dan akhir perjalanan dari suatu bisnis.

### **G. Event Management**

Definisi dari suatu acara spesial (*special event*) menurut Goldblatt (dalam Shone & Parry, 2004) diungkapkan sebagai: “*a special event recognises a unique moment in time with ceremony and ritual to satisfy spesific needs*”. Definisi ini menurut Shone & Parry (2004) dapat digunakan untuk *event-event* tertentu, termasuk diantaranya kompetisi olahraga yang dikategorikan sebagai suatu ‘*leisure events*’, yang didalamnya memuat *sport event*, acara olahraga.

#### **G.1. Event sebagai Jasa**

Proyek yang diajukan dalam penelitian ini adalah proyek acara, proyek *event*. *Event* merupakan bagian dari industri jasa, dan berikut ini adalah karakteristik *event* sebagai suatu jasa (beberapa telah dijelaskan pada teori sebelumnya) menurut Shone & Parry (2004):

1. *Perishability* (sudah dijelaskan)
2. *Intangibility* (sudah dijelaskan)
3. Keunikan (*uniqueness*)

Elemen kunci dari setiap *event* spesial adalah keunikannya, dimana setiap *event* akan selalu berbeda dari yang lainnya. Keunikan disini tidak diartikan bahwa suatu *event* tidak bisa diulang berulang kali, akan tetapi dimaksudkan



bahwa setiap partisipan, lingkungan, audiens, atau variabel lainnya memiliki keunikan tersendiri.

Dalam suatu *event* olahraga, format yang digunakan mungkin sama, akan tetapi variabel lain yang berperan didalamnya dapat dipastikan selalu unik, misalnya saja: peserta, kompetitor, lokasi, *timing*, audiens, dll.

#### 4. Ritual & seremoni (*ritual & ceremony*)

Bagi pengarang seperti Goldblatt, hal ini merupakan hal kunci yang menjadikan suatu *event* menjadi spesial. Ritual dan seremoni ini seringkali berkaitan dengan tradisi. Akan tetapi, ritual dan seremoni tidak harus dilandaskan pada kelanjutan tradisi historis di masa lalu. Dalam mengelola suatu *event* spesial, penciptaan ritual atau seremoni baru merupakan hal yang lazim.

#### 5. *Ambience and service*

Dari semua karakteristik *event*, atmosfer (*ambience*) adalah salah satu hal terpenting dalam hal hasil (*outcome*) suatu *event*. Atmosfer yang tepat pada suatu *event* bisa membuat sukses besar bagi *event* tersebut, begitu pula sebaliknya dimana atmosfer yang tidak tepat akan menciptakan suatu kegagalan besar.

Dalam suatu *event* sederhana dan personal seperti pesta ulang tahun, atmosfer dapat diciptakan dengan sederhana melalui orang-orang yang hadir. Akan tetapi, untuk *event* yang lebih besar, perlu beberapa sentuhan lain untuk menciptakan atmosfer yang diharapkan. Sudah menjadi tugas seorang *event manager* untuk mencoba dan menjamin bahwa suatu *event* meraih kesuksesan lewat perhatiannya pada hal-hal yang mendetail sehingga bisa menciptakan atmosfer yang diinginkan.

#### 6. *Personal contact and interaction*

Karakteristik *event* ini mirip dengan karakteristik '*people*' pada pemasaran jasa seperti yang dirumuskan Zeithaml et al. (2006) dan Lovelock & Wirtz (2001). Dalam suatu industri manufaktur (*goods*), pelanggan bisa dibilang tidak memiliki kontak langsung dengan tim manajemen. Dalam situasi jasa, khususnya *event*, pelanggan akan bersentuhan langsung dengan para *staff* manajemen, dan hal ini seringkali menentukan kualitas dari suatu *event*. Selain itu, orang yang datang dalam suatu *event* seringkali menjadi bagian dari proses *event* itu sendiri.

Contoh praktisnya: dalam suatu *event* turnamen olahraga, kerumunan penonton tidak berperan hanya sebagai penonton saja, tetapi juga berperan dalam menciptakan suatu atmosfer turnamen itu.

#### 7. *Labour-intensiveness*

Karakteristik ini juga masih mirip dengan karakteristik '*people*' pada pemasaran jasa. Semakin kompleks dan semakin unik suatu *event*, maka kecenderungan yang ada adalah semakin *labour-intensive* juga *event* itu, baik secara organisasional maupun secara operasional. Dampak manajerialnya, seorang *event manager* harus mampu memprediksikan kebutuhan tenaga kerja (sumber daya manusia) dalam melangsungkan suatu *event*.

#### 8. *Fixed timescale*

Agak mirip dengan definisi 'proyek', *event* dilangsungkan dalam jangka waktu tertentu yang pasti (*fixed*).